

## CONCEPT NYHETSREV NR. 2 - 2006

### Et overordnet grep – fleksibilitet og kvalitet

Ordet "Governance" kan oversettes med *overordnet ledelse eller styring*, og anvendes på alle administrative nivåer i samfunnet. Ordet har sneket seg inn i prosjekterminologien og krever presisering i forhold til andre begreper: (1) "prosjektstyring" har som begrenset siktemål å optimalisere gjennomføringen av et prosjekt fra A til B, dvs. fra *vedtak* til *leveranse*. (2) "Project Governance" er definert (wikipedia.com) som *de prosesser som er nødvendige for at prosjektet skal lykkes*. Her utvides tidsperspektivet i begge retninger og omfatter: fra den første *ideen*, til *gevinstrealisering* eller *nytte*. På norsk har vi ikke noe godt samlebegrep for dette. (3) "Governance"

på overordnet nivå i samfunnet defineres av Verdensbanken som *anvendelsen av politisk myndighet og institusjonelle ressurser for å ivareta samfunnets problemer og interesser*. Her ønsker en å se prosjekter i et overordnet samfunnsøkonomisk perspektiv, og i sammenheng med andre prosjekter.

Det norske regimet for kvalitetssikring av store offentlige prosjekter er etter dette et "governance" system på et mellomnivå. Virkemidlene er (1) ekstern kvalitetssikring av de sentrale beslutningsdokumentene og (2) forankring av de to viktigste beslutningene på landets høyeste administrative og politiske nivå - i overenstemmelse med Verdensbankens definisjon. En har tatt et overordnet grep i tilretteleggingen for of-

fentlige investeringstiltak med håp om at investeringene derved skal gi økt nytte - uten at en påtvinger endringer i prosesser, prosedyrer og ansvarsforhold. Med andre ord en myk tilnærming: samme fleksibilitet som tidligere - men ikke "business as usual" fordi det stilles økte kvalitetskrav til beslutningsunderlaget.

Det er dette som er interessant og gjør at opplegget appellerer til andre land slik vi så da det regimet ble presentert og drøftet av representanter fra 13 land under det internasjonale Concept-symposiet om Project Governance i Trondheim i september. Allerede nå er det indikasjon på at tilsvarende eller liknende opplegg etter hvert kan bli prøvet ut i Canada, Holland, Danmark og New Zealand.

Kategori	Prosent av usikkerhets-elementer	Prosent av suksessfaktorer	Prosent av tiltak
Organisasjonen (ansvar, roller)	19,0	15,2	16,8
Tekniske forhold	16,7	5,0	2,5
Marked	15,5	4,6	5,5
Styring av omfang	13,7	10,2	9,2
Kontraksstrategi og innkjøp	9,5	13,5	14,3
Prosjektstyring	9,5	15,8	27,7
Ledelse i prosjekt	3,6	10,6	6,7
Endrede rammebetingelser	1,2	9,6	2,9

### Henger analysene og anbefalingene sammen?

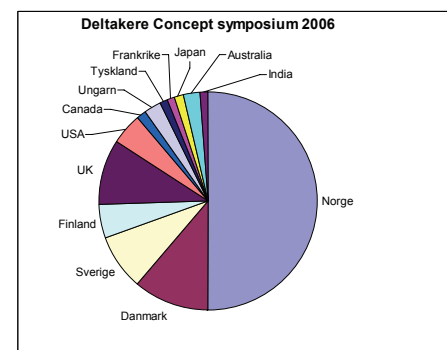
Siden år 2000 har kvalitetssikringsfirmaene analysert *usikkerheten* i store statlige investeringsprosjekter. De har pekt på kritiske *suksessfaktorer* og anbefalt *tiltak* for å redusere usikkerhet i prosjektene. *Usikkerhetselementene* skal gi en beskrivelse av situasjonen slik den vil være i prosjektet. *Suksessfaktorene* beskriver hva rådgiverne mener en må lykkes med for at prosjektet skal bli en suksess. *Tiltakene* konkretiserer på hvilke områder KS-rådgiverne mener det må settes inn virkemidler for at dette skal skje. Vi har gruppet usikkerhet, suksessfaktorer og tiltak i hovedkategorier og studert sammenhengene mellom dem. Datagrunnlaget er fra 56 prosjekter som har gjennomgått KS2. Tabellen viser andelen av henholdsvis usikkerhetselementer, suksessfaktorer og tiltak som er representert i analysene innenfor hver enkelt kategori.

Studien viser store forskjeller i antatt usikkerhet på ene siden og anbefalinger av tiltak på den andre. Et eksempel er at en stor andel av usikkerhetselementene antas å ha med markedet å gjøre, men dette gjenspeiles ikke tilsvarende når det gjelder suksessfaktor eller anbefalt tiltak. Dette kan skyldes at enkeltprosjektet ikke kan påvirke markedet. Hva en kan gjøre - er å tilpasse kontraksstrategien til markedet. Med hensyn til kontraksstrategi er det, som vi ser av tabellen, relativt flere tiltak enn omfanget av usikkerhetselementer. Dette er et eksempel på at tiltak på et område kan settes inn for å håndtere usikkerhet på et annet område. Noen områder ligger innenfor prosjektets innflytelse. Andre ligger utenfor.

Mer informasjon om dette er samlet i en egen rapport som er planlagt publisert fra Concept-programmet denne vinteren.

### Internasjonalt Concept symposium

Årets symposium ble en stor suksess med 82 deltakere fra 13 land. Halvparten av deltakerne var fra andre land (se grafikken nedenfor) og forsamlingen var balansert mellom representanter fra forvaltning, akademia og næringsliv.



Concept-programmet har i etterkant av symposiet fått mange positive tilbakemeldinger både om det faglige programmet, diskusjonene, nettverksbyggingen og det sosiale programmet.

En interessant observasjon var diskusjonen om overordnet styring som var tema lett faller ned på operasjonelle problemstillinger som metodebruk og lignende. Å få større oppmerksomhet om overordnede prinsipper eller "project governance" både hos utøvere og beslutningstakere er derfor en stor utfordring fremover.

Planleggingen av neste Concept symposium i 2008 har alt startet. Følg med på Concept sine hjemmesider